



Rapport annuel  
2011

# LA MESURE DE NOTRE PASSION



**LA SAQ  
CONTRIBUE  
À LA VIE  
COLLECTIVE  
AU QUÉBEC**

**914,7**  
MILLIONS DE DOLLARS  
EN DIVIDENDE  
AU GOUVERNEMENT  
DU QUÉBEC

**424,7**  
MILLIONS DE DOLLARS  
EN TAXES  
PROVINCIALES  
DIVERSES

**1,712**  
MILLIARDS DE DOLLARS  
EN REVENUS  
GOUVERNEMENTAUX -  
FÉDÉRAUX  
ET PROVINCIAUX



# FAITS SAILLANTS

Exercices terminés le dernier samedi du mois de mai  
(en millions de dollars et en millions de litres pour les ventes de vins)

	2011	2010	Variation en %
<b>Résultats d'exploitation</b>			
Ventes nettes <sup>(1)</sup>	3 000,3	2 548,1	4,4
Bénéfice brut <sup>(2)</sup>	1 417,3	1 360,9	4,9
Charges d'exploitation nettes <sup>(3)</sup>	883,8	483,7	3,9
Bénéfice net	534,7	867,2	6,6
<b>Situation financière</b>			
Actif total			
Immobilisations corporelles et actifs incorporels	841,8	637,8	2,1
Fonds de roulement net	238,8	235,8	6,8
Passif à long terme	(172,8)	(187,7)	(9,1)
Capitaux propres	31,9	23,2	(6,6)
<b>Ventes nettes par réseaux de vente<sup>(4)</sup></b>			
Succursales et centres spécialisés			
Grossistes-épiciers	3 306,0	2 300,1	4,9
Total	286,3	269,0	2,2
<b>Ventes nettes par catégories de produits<sup>(4)</sup></b>			
Vins			
	1 088,9	1 906,5	4,4
Spécialités	348,3 L	142,3 L	4,3
	883,8	562,9	6,4
Bières importées et artisanales, cidres et boissons panachées <sup>(5)</sup>	20,8 L	28,3 L	2,5
	88,8	90,7	(2,8)
Total	11,4 L	11,4 L	-
	3 000,3	2 548,1	4,4
	190,5 L	174,0 L	3,7
<b>Autres données financières</b>			
Revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation			
Ventes nettes aux brasseries et aux distributeurs de bière <sup>(4)</sup>	1 911,8	1 824,8	5,4
	270,2	270,8	(0,2)

(1) En raison de l'adoption d'une nouvelle présentation, les prélevements du Fonds Réserve et du Fonds d'investissement sont déduits de toutes les ventes nettes d'exploitation. En 2010-2011, ces prélevements s'élevaient à 7,2 millions de dollars comparativement à 6,9 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(2) Après déduction des autres produits.

(3) Coûts d'exploitation autres que ceux de la distribution.

(4) Ventes effectuées à titre d'intermédiaire, non comprises dans le chiffre d'affaires.

Certains chiffres comparatifs ont été révisés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

2 Message du président du conseil d'administration  
3 Message du président au sujet de la situation  
4 État de la situation  
5 Notes des activités  
6 Sommaire  
7 Références à l'entreprise  
8 Exercices comparatifs  
9 Notes financières

24 Annuaire l'ensemble de la situation et état de la situation  
25 de la situation et état de la situation  
26 Responsabilité de la situation relative à l'information financière  
27 Rapport des autres intervenants  
28 Plan d'action corporate  
29 Informations financières  
30 Informations des 10 derniers exercices  
31 Sommaire

## NORMAN HÉBERT JR. PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En 2011, la Société des alcools du Québec (SAQ) aura 90 ans. La Société est ancrée très profondément dans le trame historique du Québec. D'abord « Commission des liqueurs », puis « Régie des alcools », elle s'inscrit dans la vie quotidienne des Québécois depuis sa création. Elle a connu des hauts et des bas, mais elle a toujours accompagné et servi les clients et participé dans les communautés dont elle fait partie. Aujourd'hui, elle contribue au développement de la filière gourmande au Québec et bénéficie d'une place enviable dans l'industrie vinicole mondiale.

L'exercice 2010-2011 est à marquer d'une pierre blanche. Alors que la SAQ atteignait l'année dernière des résultats exceptionnels, elle a poursuivi sa lancée et annonce un bénéfice net avoisinant les 915 millions de dollars, une croissance de 8,5 %. Ces résultats sont sous-jacents d'une grande fierté au sein de l'organisation. Mais, entre toutes, la mesure qui fait l'objet de la plus grande attention est celle de la satisfaction de ses clients, qui dépasse encore les 90 %.

Afin de toujours repousser ses limites, la SAQ s'assure de disposer des ressources les plus chevronnées. C'est dans cet esprit que le conseil d'administration a approuvé et recommandé le profil de compétence et d'expertise des administrateurs. Il a ainsi accueilli avec enthousiasme trois nouveaux membres : M<sup>me</sup> Liliane Colpron et Lucie Martel ainsi que M. Douglas M. Derache. En mon nom personnel et en celui des membres du conseil d'administration, je remercie M<sup>me</sup> Chantal Bélanger et M<sup>me</sup> Yves Archambault, Gary Mintz et Adam Turner pour leur remarquable contribution aux travaux des comités du conseil.

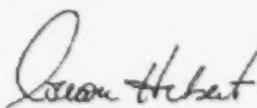
Le conseil a également nommé M. Gilles Fleury au poste d'ombudsman des relations d'affaires et du personnel de la SAQ. Avant de former, ce dernier est entré en fonction le 1<sup>er</sup> octobre 2010. Je profite de l'occasion pour souligner le travail admirable de M. Jacques Desmeules, qui a occupé cette fonction pendant neuf ans.

Au chapitre de la mise en œuvre du Plan stratégique 2010-2012, les travaux du conseil se sont articulés autour des projets visant à faire progresser la SAQ vers la réalisation de sa vision : devenir un leader mondial en sélection et vente de vins et spiritueux.

Le conseil a ainsi recommandé au gouvernement la création de la société en commandite TWIST, S.E.C. Ce geste illustre la volonté de la SAQ de maintenir son positionnement stratégique dans l'industrie vinicole mondiale. De ce fait, la Société entend continuer d'offrir aux Québécois une vaste gamme de produits de qualité.

La prochaine année s'annonce elle aussi riche en développements et en défis pour les administrateurs de la SAQ, en commençant par les travaux liés à l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique 2012-2015. Les perspectives de performance de la SAQ sont excellentes. Elles le demeureront tant et aussi longtemps que le plus grande préoccupation de l'entreprise sera d'offrir aux Québécois une expérience d'achat de la plus haute qualité.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellence du travail accompli par les administrateurs ainsi que par les membres du comité de direction de la SAQ. Les belles réalisations de la Société leur sont largement attribuables. Également, un merci tout particulier à l'ensemble des employés, qui ont fait et continuent de faire de la SAQ une entreprise dont les résultats n'ont d'égal que la passion des hommes et des femmes qui la composent.



NORMAN HÉBERT JR.  
Président du conseil d'administration

## PHILIPPE DUVAL PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

La SAQ a réalisé en 2010-2011 des ventes nettes de 2,7 milliard de dollars. En compensation de l'exercice de 2005-2006, c'est une augmentation de plus de 32 %. Le bénéfice net atteint près de 915 millions de dollars cette année par rapport aux 897 millions de l'an dernier. L'accroissement de la SAQ est passé de 387 millions de dollars, en mars 2004, à 3 millions de dollars à la fin du mois de mars 2011. Les charges de financement, qui étaient de 6,6 millions de dollars en 2004, sont maintenant de moins de 300 000 dollars.

Aujourd'hui, ce sont près de 11 000 produits qui sont acheminés quotidiennement dans le réseau de 414 succursales et 396 agences réparties sur le territoire québécois. La qualité, la variété et l'accessibilité de ces produits sont l'essence de la SAQ. Et pour livrer la marchandise, ce sont plus de 7 600 employés qui déploient chaque jour leur talent et leur passion.

Ce talent et cette passion retentissent dans chacune des sphères de l'entreprise. En mettant la main à la pâte et en travaillant de concert, les employés font toute la différence dans l'atteinte des objectifs de performance de la SAQ. Cette année, par exemple, l'entreprise a procédé à une consultation auprès de ses directeurs de succursale afin d'optimiser son merchandising. De nouvelles stratégies ont ainsi été développées et implantées durant la saison des fêtes. Une croissance des ventes aux consommateurs de 8,3 % a été enregistrée, soit la meilleure augmentation durant cette période depuis 3 ans.

Le concept des pastilles de goût, tant apprécié des consommateurs, a par ailleurs été adopté par plusieurs marchés d'alimentation ainsi qu'une chaîne de restauration québécoise. Plus populaire que jamais, le concept développé pour guider le consommateur dans ses achats a été étendu aux vins roisés courants.

## COMITÉ DE DIRECTION

### PHILIPPE DUPON

Président  
et chef de la direction

### ALAIN BRUNET

Vice-président  
et chef de l'exploitation

### CATHERINE DUBREUIL

Vice-présidente -  
Exploitation des réseaux  
de vente

### BARBARA GAGNON

Vice-présidente -  
Ressources humaines

### RICHARD BÉTHET

Vice-président et chef de  
la direction financière

### ROBERT GUYETTE

Vice-président par intérim -  
Ressources informatiques

### ANTHÉLIE HAMEL

Vice-présidente -  
Affaires publiques  
et communications

### SÉBASTIEN PERRON

Secrétaire générale  
et vice-présidente -  
Services juridiques

### DANIEL DUBREUIL

Vice-président -  
Contrôle de gestion

### ANNE VACHON

Vice-président -  
Logistique et distribution

3

Dans le but d'être toujours plus agile et efficace, la SAQ a procédé à l'agrandissement de son Centre de distribution de Québec. Une superficie additionnelle de 87 000 pi<sup>2</sup> permet d'entreposer 300 000 caisses de plus et, grâce à l'ajout de 11 portes de quai, d'accueillir un plus grand nombre de conteneurs sans qu'ils aient à transiter par Montréal.

La SAQ est également présente pour les Québécois qui œuvrent dans l'industrie et pour les consommateurs des producteurs québécois. Alors qu'en 2000 les produits alcooliques québécois se trouvaient dans 60 succursales, ils sont maintenant disponibles dans 380 magasins.

En 8 années, la vente de ces produits est passée de 2 millions de dollars à près de 14,6 millions de dollars. Si le cidre occupe une place importante, le vin québécois prend lui aussi sa place au soleil. En effet, les ventes qui y sont liées, pendant cette période, sont passées de 130 000 dollars à 2 millions de dollars.

Au-delà de sa vocation commerciale, la SAQ assume pleinement son rôle de citoyen responsable. Par exemple, elle contribue, en argent et en produits, à quelques 600 organismes annuellement. En 2010-2011, ce sont plus de 8,6 millions de dollars qu'elle aura investis dans son programme de dons et de commandites, et ce, dans toutes les régions du Québec.

Un autre aspect qui ne manque pas d'offrir des défis quotidiens à tous nos employés est bien sûr celui de la vente d'alcool aux mineurs. Sur ce plan, je suis très heureux de confirmer que le Programme d'éthique de vente de la SAQ affiche aujourd'hui un taux de succès de l'ordre de 94 %.

Ayant déjà assumé un leadership concret en matière de développement durable, la SAQ poursuit ses activités liées à la protection de l'environnement, au développement des communautés et à la réalisation de ventes responsables. Encore cette année, elle aura investi environ 1 million de dollars dans la chaîne environnementale du verre.

## LE RATIO DES CHARGES D'EXPLOITATION SUR VENTES NETTES S'EST AMÉLIORÉ DE 25 % EN 6 ANS. POUR CHAQUE DOLLAR VENDU, IL EN COÛTAIT 25 CENTS EN FRAIS D'EXPLOITATION. IL EN COÛTE AUJOURD'HUI MOINS DE 19 CENTS.

Les prochains mois seront l'occasion pour la SAQ de conclure les initiatives de son Plan stratégique 2010-2012. Elle prévoira ainsi la mesure des actions réalisées dans la perspective, à terme, de concrétiser sa vision : devenir un leader mondial en sélection et vente de vins et spiritueux.

L'année qui s'annonce lui permettra de continuer à se démarquer en misant sur la qualité de son portefeuille de produits, de l'expérience d'achat qu'elle propose et de son réseau de succursales, autant d'éléments importants aux yeux de la clientèle. Pour ce faire, la Société investira environ 1,3 millions de dollars dans l'amélioration de son réseau.

Elle poursuivra ses efforts visant des gains de productivité, de souplesse et d'agilité afin d'améliorer encore davantage ses ratios de frais d'exploitation sur ventes nettes, de simplifier les processus liés à sa chaîne d'approvisionnement et d'assurer un plan de relève performant dans un milieu de travail mobilisant.

Enfin, la Société débutera sa réflexion afin d'élaborer son prochain Plan stratégique, qui lui permettra de réaliser ses ambitions quant à sa performance financière et à sa réputation auprès des Québécois.

En terminant, je désire adresser mes plus sincères remerciements aux employés et à mes collègues du comité de direction qui démontrent chaque jour passion, savoir-faire et innovation. Merci également aux membres du conseil d'administration pour leur confiance, leur expertise et leur appui aux aspirations de la SAQ.

*Philippe Dupon*

PHILIPPE DUPON  
Président et chef de la direction



La SAQ est une société d'État qui a pour mandat de faire le commerce des boissons alcooliques et pour mission de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de produits de qualité.

5



# LA MESURE DE NOTRE PASSION

« Découvrir : ce verbe en a motivé plus d'un ! Les Christophe Colomb et Jacques Cartier de ce monde ont été guidés par la soif de découverte et la volonté d'étendre leurs horizons. Les Québécois sont eux aussi assésés de découvrir et la SAQ s'emploie à satisfaire leur curiosité. À l'instar de Colomb et de Cartier, quelques employés de l'entreprise parcourent le monde. Il n'est qu'un seul objectif en tête : offrir à la clientèle québécoise ce qu'il y a de mieux et de meilleur.

Ainsi, en cours du dernier exercice financier, la SAQ a commercialisé près de 11 000 vins, bières et spiritueux en provenance de quelque 65 pays. Comme chaque année depuis plus de 5 ans, la gamme de produits a été renouvelée dans une proportion d'environ 10 %. Connaissances, ce sont

environ 120 produits nouveaux, 750 produits de spécialité et 360 produits Signature qui ont été ajoutés à travers le réseau de 414 succursales, 196 agences et dans SAQ.com. Pour offrir cette vaste gamme de produits, la SAQ a travaillé en collaboration avec 180 agents et 2 500 fournisseurs, en plus de traiter près de 50 000 échantillons en laboratoire.

La SAQ a également mis en marché près de 300 produits québécois fort populaires. Toujours plus connus et reconnus, ils ont enregistré à eux seuls des ventes de près de 14,5 millions de dollars.

Toujours dans le but de faciliter la découverte à sa clientèle, la SAQ a étendu son concept de pastilles de goût aux vins rouges courants. Par ailleurs, plusieurs marchés d'alimentation ainsi qu'une chaîne de restauration ont adopté le concept pour faciliter les échanges avec leurs clients. En effet, le concept est destiné à aider les clients de la SAQ à mieux connaître et expliquer leurs goûts. Un récent sondage le confirme : 76 % des clients de la SAQ sont de cet avis.

Parce qu'ils aiment découvrir de nouveaux produits, les clients de la SAQ profitent volontier des promotions. La SAQ a connu de grands succès à ce chapitre cette année, notamment avec sa traditionnelle ambiance des fêtes, les circulaires Cœur aser et 25%, l'ours de Noël, la Carte-cadeau de 15 % avec tout achat de 100 \$ ou plus, les Primeurs Bordeaux 2008, la promotion Top 100 du Wine Spectator et les recommandations de James Suckling.

# LA MESURE DE NOTRE TRAVAIL

« Qui dit performance dit habituellement atteinte d'objectifs, compétence et connaissance. À la SAQ, ces termes trouvent écho autant auprès de la direction que des syndicats et des employés.

Pour ce faire et dans un souci d'offrir les meilleurs instruments de travail à ses employés, la SAQ a créé un outil virtuel de formation. Accessible de partout au Québec, le portail ESPACE-FORMATION permet de joindre les employés à quelques endroits qu'ils soient. Cet outil a l'avantage de rassembler la totalité des formations offertes à la SAQ, en plus de diffuser un calendrier des cours à venir. Le premier cours interactif, intitulé Découvrir le goût des spiritueux, a été mis en ligne en cours de l'exercice financier 2010-2011. Dix semaines après le lancement, près de 1 600 employés avaient été formés.

Comme les employés sont le principal facteur de sa réussite, la SAQ a à cœur de leur offrir un environnement de travail sécuritaire. C'est dans cet esprit qu'elle a développé et déployé un Plan d'action pour optimiser la gestion de la santé et de la sécurité au travail. Ainsi, la SAQ a mis à jour sa politique en la matière et rédigé une directive décrivant les rôles et les responsabilités de tous. Les activités d'approvisionnement de cette politique et de cette directive seront complétées à l'automne pour l'ensemble du personnel. La SAQ a tenu des ateliers d'information et de suivi sur l'application au bureau pour les employés administratifs de la Division de la logistique et distribution, en plus de former près de 3 300 employés de cette même Division et de passer des ventes à la maintenance des charges. Les actions entreprises par la Société ont mené à deux résultats, notamment à une réduction de 36 % des dépenses imputées en santé et sécurité et à une diminution de 22 % du nombre d'accidents. En plus de préserver la santé de ses employés, la SAQ a ainsi réalisé des économies de 2,2 millions de dollars.

**11 000**  
VINS, BIÈRES ET  
SPIRITUEUX  
EN PROVENANCE  
DE QUELQUE  
65 PAYS

**60 000**  
ÉCHANTILLONS  
TRAITÉS EN  
LABORATOIRE

**300**  
PRODUITS QUÉBÉCOIS  
MIS EN MARCHÉ

Ouverte aux changements technologiques susceptibles d'améliorer ses façons de faire, la SAQ a gagné en agilité en implantant un nouveau logiciel informatique pour optimiser la gestion de ses ressources humaines. Ce nouvel outil a permis de faciliter l'attribution des postes et les mouvements de personnel en traitant plus de 124 000 candidatures en moins de 5 minutes. Le processus d'octroi des postes aux employés de succursales requiert désormais 2 semaines au lieu de 3 mois et a permis aux directeurs de succursales d'économiser quelques 6 000 heures en saisie de données.

Les succursales de la SAQ ont elles aussi connu des changements informatiques. De nouvelles outilleries informatiques y ont été mises en place jusqu'en octobre 2010. Les employés ont été formés en magasin ou dans l'un des 10 centres de formation situés partout au Québec, en plus de recevoir une formation aux plans pendant le dépitement.

À la suite de la signature de la nouvelle convention collective avec le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la SAQ - REIMS-SAQ CSN - en février 2010, la Société, en collaboration avec ce syndicat, a coordonné avec succès une période de transition et d'appropriation progressive du nouveau contrat de travail. Diverses comités ont participé à l'implantation parfaite de cette nouvelle convention, notamment en ce qui a trait à la formation des gestionnaires de succursales et des coordonnateurs aux opérations en succursale (COS).

Afin de souligner l'apport exceptionnel de certains employés en succès de la SAQ, l'entreprise a tenu la cérémonie traditionnelle d'activité de reconnaissance MDDéjeuner. Ce sont 60 personnes ainsi que 2 équipes de travail qui ont reçu la distinction pour leur contribution remarquable aux objectifs de l'entreprise.

C'est ainsi, l'industrie internationale du vin se métamorphose. Afin de garder sa position enviable sur l'échiquier mondial et pour continuer d'offrir aux Québécois une gamme de produits aussi variée et de qualité, la SAQ a créé TWIST, S.E.C. avec deux partenaires : le Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN pour la coopération et l'emploi. Grâce de façon indépendante, cette société en commandite se veut un catalyseur stratégique entre les intervenants de l'industrie des boissons alcoolisées. TWIST, S.E.C. offre des services hors Québec comme l'approvisionnement, la sélection, le contrôle de la qualité, la logistique, la mise en marché et la distribution de produits à l'échelle mondiale, à l'exclusion de la vente au détail en magasin.

**7 519**  
EMPLOIS  
RÉPARTIS  
DANS TOUTES  
LES RÉGIONS  
DU QUÉBEC

**137,5**  
MILLIARDS DE DOLLARS  
EN BIENS ET  
SERVICES AUPRÈS DE  
2 374 FOURNISSEURS  
QUÉBÉCOIS

**LA SAQ  
CONTRIBUE  
À LA VIE  
COLLECTIVE  
AU QUÉBEC**



# LA MESURE DE NOTRE SUCCÈS

Le travail réalisé par les différents services de la SAQ a définitivement un impact important sur son chiffre d'affaires. Encore cette année, la Société a dépassé ses objectifs financiers. Non seulement a-t-elle augmenté ses ventes de façon responsable, mais elle a également réduit son ratio de charges d'exploitation sur ventes nettes. Mise en commun, ces réussites lui permettent de souligner son 50<sup>e</sup> anniversaire en affichant des ventes nettes records de près de 2,7 milliards de dollars, une hausse de 111 millions de dollars ou de 4,4 % par rapport aux résultats de l'an dernier. Elle dégage ainsi un bénéfice net de près de 816 millions de dollars – une progression de 5,5 % – dont la totalité est directement versée en dividendes au gouvernement du Québec. Au total, la SAQ verse à ce dernier des revenus de plus de 1,3 milliard de dollars. En ajoutant les sommes versées au gouvernement fédéral, ce sont 1,7 milliard de dollars qui ont été générés en revenus gouvernementaux : une augmentation de 5,4 % par rapport à l'exercice financier précédent.

Toujours dans l'optique de bonifier ses façons de faire, la SAQ a procédé à la fusion de son Centre spécialisé de Montréal et de son Centre de commandes privées. Plus de 75 % de la superficie du Centre a été modifiée au cours de ce projet, une consolidation d'actifs et même engendrer un impact sur la clientèle desservie par ces centres. De l'équipement

à la fine pointe de la technologie pour la soignée des produits en entrepôt a également été introduit. Un des objectifs de ce réaménagement visait à regrouper les commandes effectuées auprès des deux centres dans un seul système informatique. En plus de simplifier les transactions, cette nouvelle façon de faire a permis aux titulaires de permis de recevoir une seule facture et aux succursales de gérer plus facilement la réception de commandes privées. Ce réaménagement permettra d'accueillir jusqu'à 4 000 nouveaux produits offerts aux titulaires de permis dans l'optique de soutenir la croissance des prochaines années.

Par ailleurs, la SAQ a procédé à l'agrandissement de son Centre de distribution de Québec. Cette superficie additionnelle de 87 000 pi<sup>2</sup> permet d'entreposer 300 000 caisses supplémentaires, en plus d'accueillir un plus grand nombre de clients grâce à l'ajout de 11 portes de qual. Cette nouvelle infrastructure, réalisée en respectant les normes d'accréditation LEED, a permis d'augmenter la réception des produits livrés directement à Québec, éliminant ainsi une double manutention des caisses.

L'amélioration continue de ses activités, de ses installations et de ses processus permet à l'entreprise d'avoir une meilleure agilité et une plus grande rapidité d'exécution opérationnelle. Ceci se traduit par une amélioration de 4,1 % de la performance clients/heure et une réduction de 2,35 % du coût/caisse par rapport à l'an dernier.

La Division de la logistique et distribution a poursuivi cette année l'optimisation de la gestion d'inventaire avec une amélioration de rotation de 15,4 % tout en maintenant le niveau de service de 93,5 %, soit bien au-dessus des objectifs de l'exercice. De plus, la stratégie d'approvisionnement de la période de pointe a été modifiée, ce qui a permis des gains opérationnels importants. Ces gains sont nécessaires puisque les demandes ne cessent de croître. Effectivement, le Service de livraison a mané à bon port plus de 18 millions de caisses dans les points de vente de l'entreprise, soit une augmentation de 4,8 % par rapport à l'an dernier.

# LA MESURE DE NOTRE EXPERTISE

C'est connu, la SAQ offre un service à la clientèle hors pair. Selon un récent sondage, 86 % de sa clientèle apprécie le service qui lui est offert en succursale, les conseils qui lui sont prodigués et le professionnalisme des employés. Loin de s'asseoir sur ses lauriers, la SAQ continue de former ses employés, de les évaluer et de les encourager à offrir le meilleur service qui soit. D'ailleurs, 97 % des succursales du réseau ont atteint un des trois niveaux de certification, dont 211 le niveau or. Ainsi, la SAQ a entrepris de dresser la barre encore plus haut et de bonifier son service à la clientèle en offrant un service verre-conseil 4A+. Un projet pilote à cet effet est présentement en cours.

Proposer un service exceptionnel requiert des gestionnaires compétents et rigoureux. Pour assurer la relève au sein de son réseau, la SAQ a effectué une nouvelle vague de recrutement dans le cadre de son Programme de relève à la direction de succursale. Au cours de l'exercice financier 2010-2011, ce sont 31 candidats qui ont été recrutés, dont 27 provenant de l'interna et 4 de l'externa.

**2,7**  
MILLIARDS DE DOLLARS  
DE VENTES  
NETTES

**87 000**  
PI<sup>2</sup>  
EN SUPERFICIE  
ADDITIONNELLE  
AU CENTRE DE  
DISTRIBUTION  
DE QUÉBEC

**15,4**  
POUR CENT  
D'AMÉLIORATION  
DE LA ROTATION  
DE L'INVENTAIRE

La SAQ croit que la qualité de son service passe également par la facilité et la rapidité avec lesquelles ses clients peuvent obtenir des réponses à leurs questions. Ainsi, son Service à la clientèle a traité près de 51 000 demandes d'information et commentaires. Les sujets qui ont généré le plus d'appels et de courriels sont l'information sur les produits, la demande d'application pour le téléphone mobile, les concours et la façon de postuler un emploi à la SAQ.

Au service des Québécois depuis maintenant 80 ans, la SAQ travaille jour après jour à connaître toujours davantage sa clientèle, à adopter les meilleures pratiques en commerce de détail et à pousser encore plus loin ses objectifs de performance. C'est pour faciliter les emplois de sa clientèle que l'entreprise a adopté la gestion par catégories. Après avoir scodé la façon dont ses clients prennent leurs décisions et réalisé des tests pilotes dans ses succursales, la SAQ en est venue à la conclusion qu'il était pertinent de séparer les vins blancs des vins rouges sur ses tablettes. Les succursales qui ont déjà intégré cette nouvelle planographie ont enregistré des résultats de ventes fulgurants! Les autres succursales seront transférées au cours de l'année à venir.

Par ailleurs, toujours avec l'objectif avoué d'automatiser ses pratiques, la SAQ a revisité ses étapes de merchandising en impliquant les différents intervenants de l'entreprise. Ainsi, les employés du Marketing, des Ventes et de la Logistique et distribution ont travaillé main dans la main à l'élaboration de la nouvelle stratégie de marketing globale et par bannières. Des résultats plus que positifs en ont découlé : motivation des employés, stratégies commerciales adaptées aux besoins des consommateurs, chaînes d'opérations bien ficelées, partenariats commerciaux satisfaisants et résultats de ventes records!

Ainsi, dans le but d'offrir un environnement d'achat toujours plus propice à la découverte, la SAQ a revu 35 de ses succursales pour les rendre plus conviviales. La nouvelle mobilier de l'espace cocktail et les écrans interactifs permettant d'imprimer des recettes ont été intégrés dans nos succursales Sélection. L'entreprise est également en processus de certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour trois de ses succursales – deux à Québec et une à Sutton.

## LA MESURE DE NOTRE ENGAGEMENT

Monopole certes, mais par-dessus tout dédiée à servir la population québécoise, la SAQ a une volonté réelle de faire partie de la communauté et de s'y impliquer. Elle contribue tout au long de l'année à quelque 500 organismes et événements par le biais de son programme de dons et de commandites. Au cours de l'année financière 2010-2011, ce sont plus de 8,6 millions de dollars qui ont été investis dans ce secteur.

Depuis 2009, l'aide alimentaire fait partie des causes auxquelles s'associe la SAQ. Cette année encore, l'entreprise a versé plus de 200 000 dollars à Banques alimentaires Québec et à La Table des Chênes afin de contribuer à ce que tous les Québécois aient accès chaque jour à des denrées alimentaires de qualité et en quantité suffisante.

De plus, en 2010-2011, le personnel de la SAQ a fait preuve d'une grande générosité dans le cadre d'une collecte de fonds à l'intention d'Ensemble. La SAQ a remis à l'organisme un chèque de plus de 325 000 dollars dont la moitié est constituée des dons des employés.

La SAQ s'assure également de faire des ventes responsables. Pour sensibiliser les jeunes à son éthique de vente, elle a mis en ligne deux publicités diffusées sur des sites Web particulièrement visités par les adolescents. Elle a aussi lancé une campagne de mobilisation auprès de ses employés à l'aide d'un jeu interactif dans l'intranet. De plus, pour s'assurer que son personnel demeure constamment à l'affût des derniers renseignements en matière d'éthique de vente, l'entreprise a mis sur pied un Programme de représentants dans 98 % de ses succursales. Ces ambassadeurs sensibilisent les employés à l'importance de la vente responsable et agissent à titre de personnes-ressources en la matière.

**95**

POUR CITOYEN  
DE NOS CLIENTS  
APPRECIENT LE  
SERVICE QUI LEUR  
EST OFFERT  
EN SUCCURSALE

**51 000**

DEMANDES D'INFORMATION  
SERVICE À LA  
CLIENTÈLE

**31**

CANDIDATS  
PROGRAMME  
DE RELÈVE  
À LA DIRECTION  
DE SUCCURSALE

Il est facile, l'éthique de vente de la SAQ est appliquée de façon rigoureuse par ses employés. D'ailleurs, les résultats des visites de clients-organismes riment le prouvent : dans 93,8 % des cas, ils n'ont pu acheter ou déguster des produits alcooliques en magasin. Notre meilleur résultat à ce jour !

La SAQ est associée depuis plus de 30 ans à Éducalcool, qui fait la promotion de la consommation responsable. Au cours de l'année financière 2010-2011, la Société a perçu et versé 2,8 millions de dollars à cet organisme qui élabore et met sur pied des programmes de prévention, d'éducation et d'information pour aider les jeunes et les adultes à prendre des décisions responsables et éclairées en matière de consommation d'alcool.

Toujours aussi impliquée dans la chaîne environnementale du verre, la SAQ y a investi plus d'un million de dollars cette année. Les investissements des dernières années portent fruits puisque le centre de tri Triocentre a officiellement signé une entente avec la Société de valorisation et de commercialisation de l'Université de Sherbrooke. Cet accord donne à Triocentre le droit d'exploiter la toute nouvelle technologie d'incorporation du verre dans le béton mise au point par la Chaire SAQ en valorisation du verre dans les matériaux de l'Université de Sherbrooke. De plus, la SAQ prend de plus en plus en considération les bouteilles de verre allégées dans le cadre de ses appels d'offre pour les vins de repas.

**2,8**  
MILLIONS DE DOLLARS  
PERÇUS ET  
REDISTRIBUÉS À  
ÉDUCALCOOL

**1**  
MILLION DE DOLLARS  
INVESTIS DANS  
LA CHAÎNE  
ENVIRONNEMENTALE  
DU VERRE

**8,5**  
MILLIONS DE DOLLARS  
EN DONS ET EN  
COMMANDITES  
AUPRÈS DE  
500 ORGANISMES

**300 000**  
DOLLARS  
REMIS À BANQUES  
ALIMENTAIRES QUÉBEC  
ET À LA TABLE  
DES CHEFS

**LA SAQ  
CONTRIBUE  
À LA VIE  
COLLECTIVE  
AU QUÉBEC**

## LE VIN, TOUJOURS PRÉFÉRÉ DES QUÉBÉCOIS

■ Au cours du dernier exercice financier, 78,5 % des bouteilles vendues à la SAQ contenait du vin et près de 14,6 % des spiritueux. Ensemble, les boissons panachées, les bières et les autres produits ont occupé près de 7 % du marché de la SAQ. Fiable à elle-même, la catégorie des vins a progressé de près de 5 %.

# TENDANCES

# 78,5 %

Vins

# 14,6 %

Spiritueux

# 5,1 %

Boissons panachées

# 1,5 %

Bières

# 0,9 %

Cidres et autres produits

## LES QUÉBÉCOIS À LA FOIS FIDÈLES ET CURIEUX

Depuis longtemps déjà, les chiffres le prouvent : les Québécois sont de grands amateurs de vin rouge. Ces derniers représentent encore près de 72 % des vins tranquilles vendus à la SAC.

Toutefois, bien qu'ils aient encore une fois préféré le rouge à toutes les autres couleurs, les Québécois se sont laissé tenter par les rosés et les blancs. En effet, les ventes en litres de ces derniers ont respectivement enregistré des augmentations de 11 % et de 8 % par rapport à l'ensemble précédent. Les Québécois sont donc à la fois fidèles et curieux!

Ventes en litres par couleur  
des vins tranquilles  
(pourcentage et nombre spécialisés)

**71,7 %**

Rouge

**23,7 %**

Blanc

**4,6 %**

Rosé

## LE GOÛT DU QUÉBEC

Année après année, les consommateurs développent le goût du Québec. Au fil du temps, ils apprennent à connaître les producteurs et n'hésitent pas à mettre leurs produits préférés sur leur table. Grâce à près de 300 produits des terroirs québécois sur les tablettes de la SAC, la catégorie a enregistré cette année des ventes de près de 14,6 millions de dollars.

## LE PRIX DE VENTE AU DÉTAIL : UNE MOYENNE STABLE

En cours du dernier exercice, le prix de vente au détail moyen d'une bouteille de vin tranquille de 750 ml était de 14,82 \$. Pour la première fois depuis plusieurs années, ce montant est similaire à celui enregistré l'an dernier. Ainsi, comme les ventes en volume ont augmenté, il est possible de croire que les consommateurs ont plus fréquemment accompagné leur repas d'un verre de vin.

\*Au prix moyen, dans les succursales de la SAC

## FRANCE ET ITALIE, MON CŒUR CRAQUE POUR VOUS

Le cœur des Québécois criques encore et toujours pour les vins en provenance de la France et de l'Italie. Avec près de 54 % de parts de marché, ils maintiennent leur place de choix sur la table des consommateurs d'ici.

Pour une deuxième année consécutive, les États-Unis conservent la troisième position avec 10,4 % des parts de marché. Les Québécois apprécient de plus en plus les jus de la vigne de leurs voisins du Sud, puisque cette catégorie a connu une hausse fulgurante de près de 31 % de ses ventes en litres. Rien que moins connue, les produits de la Nouvelle-Écosse ont également enregistré une hausse de plus de 18 % de leurs ventes en volume.

Part de marché des vins tranquilles  
par pays d'origine  
(en litres des ventes en volume)  
(succursales et autres spécialisés)

France	54,3 %
Italie	23,3 %
États-Unis	10,4 %
Espagne	7,8 %
Argentine	4,9 %
Australie	6,2 %
Chili	3,3 %
Portugal	3,8 %
Afrique du Sud	3,8 %
Nouvelle-Écosse	1,8 %
Autres	8,5 %

Variation des ventes en litres  
par pays d'origine  
(vins tranquilles)  
(succursales et autres spécialisés)

France	3,8 %
Italie	6,7 %
États-Unis	34,7 %
Espagne	8,3 %
Argentine	(12,5) %
Australie	4,9 %
Chili	4,9 %
Portugal	8,3 %
Afrique du Sud	(8,8) %
Nouvelle-Écosse	38,2 %
Autres	(7,8) %

# CONSUMMATION DES QUÉBÉCOIS EN UN CLIN D'ŒIL

Les plus récentes données de Statistique Canada dévoilent que les Québécois consomment annuellement quelque 22 litres de vin. À ce chapitre, ils occupent le premier rang au Canada. Bien qu'ils occupent également le troisième rang en ce qui a trait à la consommation de bière, ils se retrouvent en milieu de peloton pour ce qui est de la consommation totale d'alcool absolu parce qu'ils sont ceux qui consomment le moins de spiritueux à l'échelle canadienne. Stable depuis de nombreuses années déjà, la consommation des Québécois reste très différente de celle des autres provinces et territoires canadiens. Ils préfèrent de loin le jus de la vigne aux spiritueux!

13

Consommation canadienne par personne de 16 ans et plus<sup>(1)</sup>  
Données 2002-2009

Région	Vin (en litres d'alcool absolu)	Rang	Vin (en litres)	Rang	Bière (en litres)	Rang	Spiritueux (en litres)	Rang	Mixte <sup>(2)</sup> (en litres)	Rang
Territoires du Yukon	13,6	1	21,0	3	163,0	1	15,1	1	1 271,6	1
Terre-Neuve-et-Labrador	8,6	2	7,5	12	103,9	2	12,4	2	963,8	2
Alberta	9,1	3	16,8	4	90,5	4	9,1	9	714,4	7
Colombie-Britannique	8,6	4	28,2	3	77,8	10	9,0	8	761,8	4
Québec	8,5	5	22,0	2	98,2	3	4,1	12	788,4	5
Île-du-Prince-Édouard	8,3	6	18,6	7	98,0	5	10,6	5	702,2	6
Territoires du Nord-Ouest et Nunavut	8,2	7	8,8	11	77,3	11	10,1	6	945,9	3
Saskatchewan	8,1	7	9,1	10	93,5	7	11,1	3	663,2	9
Nouvelle-Écosse	8,1	8	18,8	6	83,8	8	10,8	4	772,5	8
Manitoba	8,0	10	9,8	9	89,0	9	9,5	7	648,1	11
Ontario	7,5	11	12,8	5	76,2	12	7,8	10	622,7	12
Moyenne nationale	7,3	12	18,2	8	82,1	6	7,2	11	673,4	10
Canada	8,2		98,2		80,6		7,5		798,6	

(1) Source : Statistique Canada

Consommation québécoise par personne de 16 ans et plus<sup>(1)</sup>  
Données 2000-2002 à 2009-2010

	2001	2002	2003	2004	2005 <sup>(2)</sup>	2006	2007	2008	2009	2010
<b>VIN</b>										
En litres	18,3	16,9	17,4	18	17,7	18,9	18,2	20,9	21,4	22,0
En dollars	151,8	160,8	215,5	210,5	230,0	252,2	271,0	283,0	294,2	307,2
<b>BIÈRE</b>										
En litres	93,3	95,0	93,9	93,6	95,0	96,5	94,4	92,2	94,5	96,5
En dollars	218,2	229,8	289,7	299,4	364,9	366,6	383,3	361,8	372,9	388,3
<b>SPRITUEUX</b>										
En litres	2,8	3,8	4,1	4,0	3,8	4,0	4,1	4,0	4,1	4,1
En dollars	62,8	70,2	80,9	81,9	74,2	82,2	89,0	80,9	82,8	85,0
<b>TOTAL</b>										
En litres	112,5	115,5	115,4	115,6	116,3	119,3	116,7	117,1	120,0	122,6
En dollars	660,8	812,4	665,0	692,0	669,1	702,0	722,3	736,5	769,9	798,5

(1) Source : Statistique Canada

(2) Données partielles par un an de travail à la BAC

Les données du total peuvent ne pas correspondre en raison de l'arrondissement des chiffres.

## LA VENTE DE SPIRITUEUX COMPARABLE À UN LONG FLEUVE TRANQUILLE

La consommation de spiritueux n'a à peu près pas bougé depuis l'année dernière. Les Québécois consomment encore et toujours autour de 4 litres par personne, consommation annuelle bien en deçà de la moyenne canadienne. Les ventes totales de la SAQ sont passées de 20,3 à quelque 20,6 millions de litres. Une augmentation d'un peu plus de 2 % (Les parts de marché des produits n'ont à peu près pas changé non plus. Le brandy a enregistré la plus forte décroissance avec une diminution de près de 9 % de ses ventes. Une croissance de près de 12 % a toutefois été remarquée dans la catégorie rhum grâce au nouvel engouement pour le rhum épicé.

Ventes par types de spiritueux  
(en millions de litres)  
(recouvrables et autres spiritueux)

	2011	2010	Parts de marché	Croissance
Liquor	4 871	4 816	23,6 %	1,1 %
Vodka	4 767	4 625	22,9 %	2,9 %
Rhum	3 802	3 401	18,3 %	11,8 %
Whisky	2 633	2 529	12,7 %	4,1 %
Gin	2 051	2 153	9,9 %	(5,2) %
Brandy	1 307	1 362	6,7 %	(7,9) %
Alcool	429	451	2,1 %	(4,9) %
Autres spiritueux	397	385	1,9 %	3,0 %
	20 747	20 312	100,0 %	2,1 %

## À LA MAISON, EN FAMILLE OU ENTRE AMIS

Sans même surprise, les Québécois préfèrent encore et toujours déguster vin et alcool dans le confort de leur foyer. En effet, 80 % des ventes de la SAQ ont été réalisées dans ses succursales auprès des consommateurs, alors que 15 % des ventes ont été effectuées auprès des bars, restaurants et hôtels. Le 5 % attribué aux agences et autres clients représente les ventes enregistrées auprès des agences SAQ, des boutiques hors taxes, des compagnies d'aviation, des pourvoyeurs de navires, ainsi que des missions diplomatiques.

Ventes par types de clientèle  
(en litres)  
(recouvrables et autres spiritueux)

Consommateurs	80 %
Titulaires de permis	15 %
Agences et autres clients	5 %

Rapport annuel  
2011

# LA MESURE DE NOTRE PASSION

# REDDITION DE COMPTES

La SAQ est une société d'État dont le mandat est de faire le commerce des boissons alcooliques. À cette fin, elle importe, entrepose, distribue, met en marché et vend plusieurs millions de produits. Son mot d'ordre est d'être au cœur du quotidien des Québécois et sa mission est de bien servir la population de toutes les régions du Québec en offrant une grande variété de boissons alcooliques de qualité. La transparence publique à l'égard des plans d'affaires et des résultats des organismes et entreprises du gouvernement conduit la SAQ à décrire ses projets pour le prochain exercice. La section Reddition de comptes présente donc ses prévisions et ses réalisations financières sur un horizon de cinq ans.

## Résultats d'exploitation

Exercices terminés le dernier samedi du mois de mai  
(en millions de dollars)

	2012 <sup>(1)</sup>	2011		2010		2009		2008	
	Prévisions <sup>(2)</sup>	Total <sup>(3)</sup>	Prévisions <sup>(4)</sup>	Total <sup>(3)</sup>	Prévisions <sup>(4)</sup>	Total <sup>(3)</sup>	Prévisions	Total	Prévisions
Ventes nettes <sup>(5)</sup>	2 784,8	2 860,3	2 636,1	2 549,1	2 457,3	2 424,5	2 377,7	2 303,3	2 248,1
Bénéfice brut <sup>(2)</sup>	1 479,6	1 417,3	1 397,4	1 350,9	1 288,8	1 252,4	1 261,6	1 248,5	1 223,0
Charges d'exploitation nettes <sup>(2)(3)</sup>	521,7	502,6	510,8	483,7	487,3	475,9	484,4	484,6	478,0
Bénéfice net	945,9	914,7	886,6	867,2	811,5	806,7	797,1	763,9	745,0

(1) Exercice financier de 52 semaines

(2) En raison de l'adoption d'une nouvelle norme comptable sur les stocks en 2004-2005, les frais directs de livraison sont déduits des charges d'exploitation et imputés au coût des produits vendus. En 2010-2011, les frais directs de livraison s'élevaient à 15,8 millions de dollars comparativement à 14,4 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(3) En raison de l'adoption d'une nouvelle présentation, les paiements de Fonds fédéral et de Fonds environnemental sont désormais inclus dans les charges d'exploitation. En 2010-2011, ces paiements s'élevaient à 7,1 millions de dollars comparativement à 6,8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(4) Après déduction des autres produits et des autres revenus

Certains chiffres comparatifs ont été redressés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

## Investissements en immobilisations corporelles et écrites incorporelles

Exercices terminés le dernier samedi du mois de mai  
(en millions de dollars)

	2012 <sup>(1)</sup>	2011	2010	2009	2008
	Prévisions	Total	Total	Total	Total
Projets immobiliers - Centres de distribution et centres administratifs	10 328,4	10 530,0	11 240,9	6 682,0	8 236,5
Aménagement du réseau des succursales	17 974,0	11 552,3	10 420,9	8 880,7	5 958,1
Développement des systèmes informatiques	22 783,4	11 828,1	19 324,4	9 380,5	5 863,8
Matériel roulant et équipement mobile	3 240,0	1 380,4	2 273,2	3 127,1	1 204,0
Équipement spécifique	1 106,5	342,5	858,8	859,4	720,0
Total	55 432,3	43 348,3	44 218,0	28 630,7	21 982,4

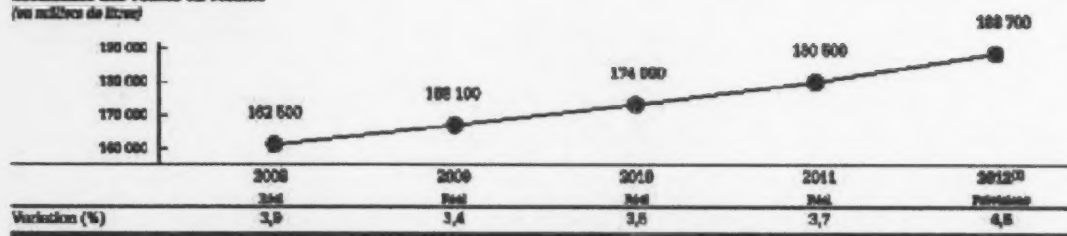
(1) Exercice financier de 52 semaines

Certains chiffres comparatifs ont été redressés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

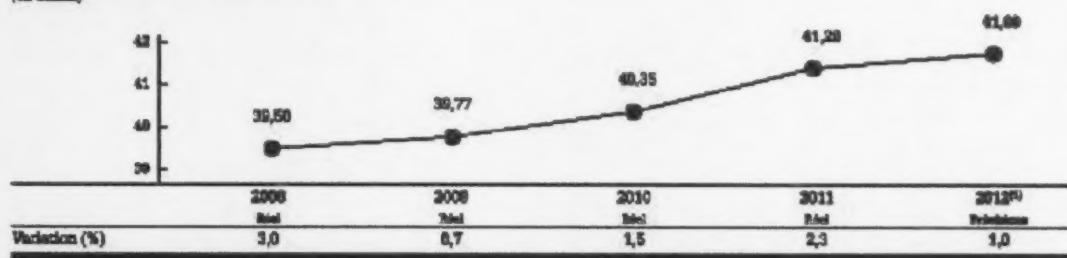
# DONNÉES COMMERCIALES

Les quatre tableaux suivants présentent certains indicateurs de gestion sur un horizon de cinq ans.

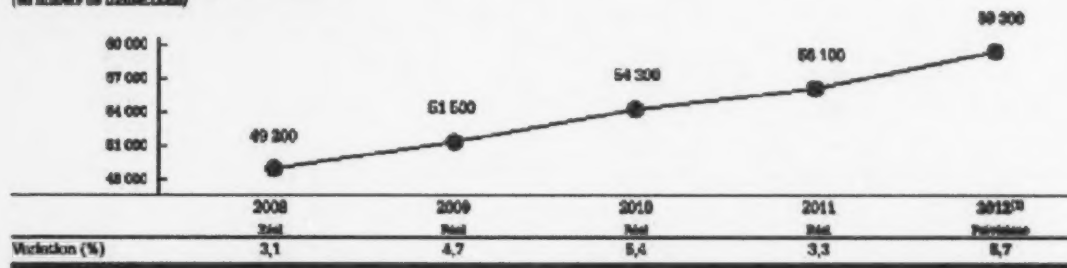
Croissance des ventes en volume  
(en millions de litres)



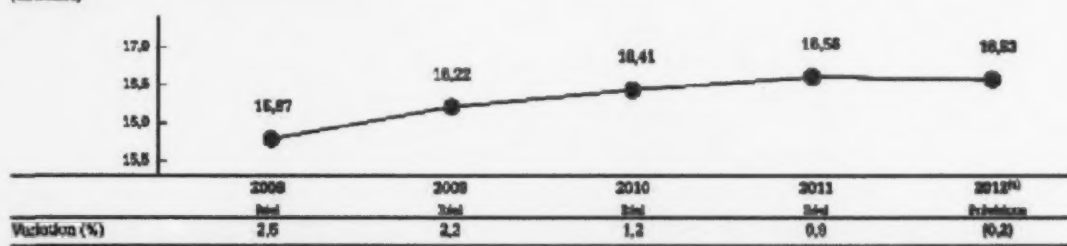
Croissance de l'achat moyen en succursale<sup>(2)</sup>  
(en dollars)



Croissance de l'achalandage en succursale<sup>(3)</sup>  
(en milliers de transactions)



Croissance du prix de vente moyen au litre<sup>(4)</sup>  
(en dollars)



(1) Exercices finissant de 52 semaines

(2) Débourser moyen en prix régulier par les consommateurs seulement (incluant les taxes à la consommation)

(3) Achalandage des consommateurs seulement

(4) Prix de vente net dans la région des succursales et des centres spécialisés

Courbes relatives comparables ont été réalisées en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

# REVUE FINANCIÈRE

L'analyse par la direction doit être lue conjointement avec les états financiers consolidés et les notes complémentaires présentées ci-après. Cette analyse contient des données basées sur des estimations et des hypothèses concernant les résultats futurs. Étant donné les incertitudes et les risques inhérents à tout énoncé prospectif, les résultats réels pourraient différer sensiblement des résultats prévus. Par ailleurs, certaines données financières et d'exploitation ont été reclassées en fonction de la présentation de l'exercice courant. Les renseignements contenus dans la présente analyse tiennent compte de tout événement important survenu jusqu'au 2 juin 2011.

## Résultats en bref

Évoluant dans un contexte de reprise modérée de l'économie, la SAQ a dégagé un bénéfice net consolidé de 914,7 millions de dollars pour son exercice terminé le 28 mars 2011, une progression notable de près de 47,5 millions de dollars ou 5,5 % par rapport à l'exercice précédent. Il s'agit du 16<sup>e</sup> exercice financier consécutif au cours duquel la SAQ a réussi à accroître son bénéfice net, si on exclut l'exercice 2004-2005, qui fut perturbé par un conflit de travail. Ainsi, l'entreprise a obtenu son dernier exercice avec des ventes nettes consolidées de près de 2,7 milliards de dollars. Les revenus gouvernementaux tirés de son exploitation, sous forme de dividende, de droits et taxes à la consommation ont atteint, quant à eux, 1,7 milliard de dollars. Au terme de l'exercice, l'actionnaire de la SAQ, le ministre des Finances du Québec, a déclaré un dividende de 914,7 millions de dollars.

18

Au cours de l'exercice, la SAQ a conclu une entente avec le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) et le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi (Fondation) pour la formation d'une contrepartie, TWIST, société en communauté (S.E.C.). Cette contrepartie offre hors Québec des solutions de développement commercial dans l'industrie des boissons alcoolisées, et ce, à l'échelle mondiale. La SAQ a acquis une participation de 50 % dans cette société pour une contrepartie de 7 millions de dollars en espèces.

## États financiers consolidés

Les états financiers consolidés au 28 mars 2011 et au 27 mars 2010 comprennent les comptes de la SAQ et la quote-part des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges de la Société d'investissement M.-S., S.E.C., une contrepartie dans laquelle la SAQ détient une participation de 80 %. Les états financiers consolidés de la SAQ au 28 mars 2011 incluent également la quote-part des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges de sa contrepartie TWIST, S.E.C. Ces quotes-parts sont comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle. Pour l'exercice financier 2010-2011, la quote-part de la perte nette provenant des résultats d'exploitation des contreparties est de 0,04 million de dollars.

## Ventes nettes

Les ventes nettes consolidées tirées de l'ensemble des réseaux de vente et de distribution de la SAQ pour l'exercice financier 2010-2011 se sont élevées à 2,690 milliards de dollars, une augmentation de 131,2 millions de dollars ou 4,4 %. Les ventes en volume correspondantes se sont établies à 180,5 millions de litres, comparativement à 174 millions de litres pour l'exercice précédent, en hausse de 3,7 %.

## Par réseau de vente

Le réseau des succursales et des centres spécialisés a affiché des ventes nettes de 2,365 milliards de dollars, une hausse de 104,9 millions de dollars ou 4,6 % par rapport à l'exercice précédent. Les ventes en volume ont passé de 137,4 millions de litres à 142,8 millions de litres, une

augmentation de 3,8 %. Un service-conseil personnalisé combiné à une offre de produits variés et des campagnes promotionnelles bien ciblées sont autant de facteurs expliquant ces succès.

L'achat moyen en succursale par les consommateurs s'est établi à 41,28 \$ durant l'exercice 2010-2011, en regard de 40,35 \$ pour l'exercice précédent. Globalement, le prix de vente net moyen au litre dans le réseau SAQ a augmenté de 0,9 %, atteignant 16,96 \$, comparativement à 16,41 \$ pour l'année dernière.

Quant aux ventes nettes réalisées auprès du réseau des grossistes-épiciers, elles ont augmenté de 2,2 % par rapport à l'exercice précédent, s'établissant à 286,3 millions de dollars. Les ventes en volume ont par ailleurs progressé de 3 %, se chiffrant à 37,7 millions de litres.

Au cours des 5 derniers exercices, les ventes nettes du réseau des succursales et des centres spécialisés ont connu une progression de 34,5 % comparativement à 13 % pour celles effectuées auprès du réseau des grossistes-épiciers.

## Par catégorisation de produits

Les ventes nettes de la majorité des catégories de produits ont enregistré des hausses au cours de l'exercice 2010-2011. La catégorie des vins, avec des ventes nettes de près de 1,969 milliard de dollars, a présenté une croissance notable de 83,4 millions de dollars ou 4,4 % par rapport à l'exercice précédent. Cette catégorie très diversifiée a ainsi occupé 75 % de la croissance globale des ventes nettes consolidées du dernier exercice. Les ventes en volume correspondantes de la catégorie ont progressé, quant à elles, de 4,2 % pour atteindre 148,3 millions de litres en 2010-2011.

Quant aux ventes nettes des spiritueux, commercialisés uniquement dans le réseau des succursales et des centres spécialisés, elles ont poursuivi leur lancée pour s'établir à 682,5 millions de dollars, en hausse de 29,8 millions de dollars ou 5,4 % par rapport à 2009-2010. Les ventes en volume de cette catégorie de produits ont augmenté de 2,6 %, à 20,8 millions de litres.

Enfin, les ventes nettes de la catégorie des bières importées et artisanales, cidres et boissons panachées ont diminué de 2 % en 2010-2011, pour se situer à 89,9 millions de dollars. Les ventes en volume correspondantes sont demeurées stables à 11,4 millions de litres. Soulignons que les ventes de cette catégorie de produits n'ont guère progressé au cours des dernières années. Le décalage de la demande vers la catégorie des vins, dont la part de marché augmente sans cesse, mais aussi vers les bières importées commercialisées dans le réseau de l'alimentation, explique cette stagnation.

## Coût des produits vendus et marge brute

Les principales composantes du coût des produits vendus sont les coûts d'acquisition des produits, les frais de transport maritime et routier engagés pour acheminer les produits vers les entrepôts de la SAQ ainsi que les taxes et droits fédéraux afférents. En 2010-2011, le coût des produits vendus s'est élevé à 1,243 milliard de dollars comparativement à 1,188 milliard de dollars en 2009-2010. Pour son dernier exercice, la SAQ a dégagé un bénéfice brut de 1,417 milliard de dollars en regard de 1,361 milliard de dollars pour l'exercice 2009-2010, soit une augmentation de 66 millions de dollars. La marge brute s'est établie à 53,3 % en 2010-2011 contre 53 % pour l'exercice précédent.

**Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation nettes consolidées représentent les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration, ainsi que les charges de financement et d'amortissements, desquels sont soustraits les autres profits. Établies ainsi, les charges d'exploitation nettes consolidées ont totalisé 504,6 millions de dollars, contre 483,7 millions de dollars pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 18,9 millions de dollars ou 3,9 %.

La rémunération et les avantages sociaux afférents ont connu une hausse de 17,8 millions de dollars ou 5,4 %, totalisant 360,3 millions de dollars. Cette variation s'explique, d'une part, par les augmentations de salaires consenties au personnel en vertu des conventions collectives en vigueur et, d'autre part, par l'emploi de ressources additionnelles en succursales afin d'assurer le maintien d'un service de qualité et ce, dans un contexte d'achalandage en croissance. La rémunération et les avantages sociaux ont constitué 69,7 % des charges d'exploitation nettes consolidées du dernier exercice.

En ce qui concerne les charges d'occupation d'immeubles, incluant les charges d'amortissement, qui constituent la dernière catégorie de charges d'exploitation en importance, elles ont progressé de 3,4 millions de dollars ou 4,3 %, à 83 millions de dollars. La hausse des prix du marché locatif relatif aux locaux commerciaux explique essentiellement cette augmentation dans les coûts de loyers. Au cours des dernières années, la SAQ a mis de l'avant de nombreuses initiatives afin d'optimiser l'utilisation de ses établissements commerciaux et administratifs et de limiter ainsi la croissance annuelle de cette catégorie de frais.

Exprimées en fonction des ventes nettes consolidées, les charges d'exploitation nettes consolidées ont présenté un taux de 18,9 % pour l'exercice 2010-2011, comparativement à 19 % pour l'exercice précédent. Il s'agit du meilleur ratio de la décennie, démontrant ainsi les efforts constants d'optimisation des coûts.

**Rémunération et avantages sociaux  
(en million de dollars)**

	2011	2010
<b>Rémunération</b>		
Salaires	277,0	262,4
Heures supplémentaires	4,9	4,3
Autres frais ressources humaines	12,0	11,7
	<u>293,9</u>	<u>278,4</u>
<b>Avantages sociaux</b>	<u>66,4</u>	<u>64,1</u>
<b>Total</b>	<u>360,3</u>	<u>332,5</u>

**Bénéfice net et résultat élargi**

La SAQ a clôturé le dernier exercice avec un bénéfice net de 914,7 millions de dollars, en hausse de 47,5 millions de dollars ou 5,5 %. Exprimé en pourcentage des ventes nettes consolidées, le bénéfice net consolidé a affiché un taux de 34,4 %, comparativement à 34 % pour l'exercice 2009-2010. À ce chapitre, il s'agit du meilleur rendement d'exploitation de la décennie.

Au cours des deux derniers exercices, la SAQ n'a effectué aucune opération ayant eu une incidence sur le résultat élargi.

**Revenus gouvernementaux**

Les revenus gouvernementaux sont constitués du bénéfice net de la SAQ, auquel s'ajoutent les remises des diverses taxes à la consommation ainsi que celles des droits de douane et d'accise. Pour l'exercice 2010-2011, ces revenus, tirés de l'exploitation de la SAQ, ont atteint un nouveau sommet de 1,712 milliard de dollars comparativement à 1,626 milliard de dollars en 2009-2010, soit une augmentation appréciable de 97 millions de dollars ou 5,4 %.

Les revenus du gouvernement du Québec ont augmenté de 86,5 millions de dollars ou 8,2 %, pour totaliser 1,339 milliard de dollars. Cette variation favorable provient de la hausse du dividende versé ainsi que d'une perception plus importante des taxes à la consommation, attribuable à la croissance des ventes ainsi qu'à la hausse du taux de taxe de vente du Québec. Par ailleurs, les sommes versées au gouvernement fédéral se sont chiffrées à 372,2 millions de dollars, une hausse de 20,5 millions de dollars qui est essentiellement due à des remises plus élevées de droits de douane et d'accise, lesquelles découlent des volumes d'approvisionnement et de distribution.

Au cours de la dernière décennie, les activités commerciales de la SAQ ont généré des recettes fiscales de plus de 13,5 milliards de dollars aux deux autres gouvernements.

**Revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation  
(en million de dollars)**

	2011	2010
<b>Gouvernement du Québec</b>		
Dividende déclaré	914,7	987,3
Taxe de vente provinciale	244,3	230,6
Taxe spécifique	140,0	134,3
Taxe spécifique des chaînes de permis	<u>45,4</u>	<u>40,2</u>
	<u>1 339,4</u>	<u>1 372,9</u>
<b>Gouvernement du Canada</b>		
Droits d'accise et de douane	220,7	206,2
Taxe sur les produits et services	151,5	148,5
	<u>372,2</u>	<u>354,7</u>
<b>Total</b>	<u>1 711,6</u>	<u>1 627,6</u>

**Investissements en immobilisations corporelles  
et actifs incorporels**

Au cours de l'exercice 2010-2011, la SAQ a investi 43,3 millions de dollars en immobilisations. Plus de 30 millions de dollars ont été consacrés à l'amélioration de ses établissements commerciaux et administratifs en les dotant d'aménagements plus modernes et plus fonctionnels. Ces investissements incluent notamment l'agrandissement du Centre de distribution de Québec, dont l'aire d'embarquement a été augmentée de 87 000 pi<sup>2</sup> afin de répondre aux besoins d'affaires des secteurs situés dans l'est du Québec. Par ailleurs, une somme de 11,5 millions de dollars a été injectée dans la conception et le développement de nouveaux systèmes informatiques de gestion. Les autres investissements comprennent le remplacement et l'amélioration du matériel roulant et d'équipement spécifique.

**Situation financière**

Au 26 mars 2011, l'actif total de la SAQ se chiffrait à 641 millions de dollars comparativement à 627,8 millions de dollars en 2009-2010. Cette variation s'explique principalement par une hausse de la valeur des actifs à long terme (13 millions de dollars). À la fin de l'exercice, la composition de l'actif n'avait guère changé alors que les valeurs comptables des stocks et des actifs à long terme montraient des pondérations en bilan comparables à celles qui prévalaient à la fin de l'exercice précédent. Le fonds de roulement présentait au 26 mars 2011 un ratio stable par rapport à celui de la fin de l'exercice précédent (0,70 contre 0,72 au 27 mars 2010).

Les éléments du passif à court terme présentant, à la fin de l'exercice, une augmentation nette de 14,5 millions de dollars. Cette variation découle principalement de l'augmentation de 23,1 millions de dollars des comptes fournisseurs et autres charges à payer et de la diminution de 11,5 millions de dollars du dividende à payer.

Rafin, soulignons que l'entreprise a présenté des ratios de gestion satisfaisants à l'égard du recouvrement de ses comptes clients, de la rotation de ses stocks et du règlement des comptes fournisseurs. En raison de l'importance de ses fonds autogénéralisés, de la stabilité de son fonds de roulement et d'un niveau d'endettement à long terme peu élevé, la SAQ a présenté, tout au long de son dernier exercice, une solide position financière.

#### Flux de trésorerie

Les activités de la SAQ ont absorbé des liquidités nettes de 5,2 millions de dollars en 2010-2011, alors que des liquidités nettes de près de 16,4 millions de dollars avaient été générées durant l'exercice précédent.

Les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation ont connu une augmentation importante de 45,8 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à 960,8 millions de dollars. Cette variation trouve principalement son explication dans la croissance du bénéfice net.

Les activités d'investissement ont donné lieu à des sorties de fonds de 41 millions de dollars en 2010-2011 comparativement à 43,2 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Cet écart est principalement attribuable aux immobilisations corporelles.

Par ailleurs, les activités de financement ont reçu des liquidités de 924,7 millions de dollars au cours du dernier exercice, en comparaison de 855,4 millions de dollars pour l'exercice précédent. La hausse de 109,2 millions de dollars du dividende versé au cours de l'exercice ainsi que l'augmentation nette des emprunts bancaires de 40 millions de dollars ont provoqué cette variation.

À la fin de l'exercice 2011, le bilan de la SAQ présentait des liquidités de 36,9 millions de dollars, comparativement à 44,1 millions de dollars à la fin de l'exercice précédent.

#### Financement des activités

En raison des avances sur dividendes qui sont versées périodiquement à son actionnaire, le ministre des Finances du Québec, la SAQ doit recourir à des sources externes pour assurer le financement de ses activités. À cet égard, l'entreprise est autorisée par le gouvernement du Québec et par son conseil d'administration à effectuer des emprunts à court terme jusqu'à concurrence d'un montant total non remboursé de 400 millions de dollars.

À la fin de l'exercice 2011, le solde moyen d'emprunt à terme s'est élevé à 36 millions de dollars, comparativement à 51,8 millions de dollars durant l'exercice 2009-2010. Le solde d'emprunt a atteint un niveau maximal de 163 millions de dollars contre 170 millions de dollars pour l'exercice précédent. À la fin de l'exercice, le bilan montrait un solde d'emprunt à terme de 3 millions de dollars comparativement à un placement à terme de 16 millions de dollars qui était incorporé dans le poste trésorerie et équivalents de trésorerie du bilan du 27 mars 2011.

Le financement des activités de l'entreprise sur le marché monétaire a entraîné des frais financiers de 0,3 million de dollars, soit une augmentation de 0,1 million de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par une hausse de 42 points centésimaux du taux moyen payé des emprunts au cours du dernier exercice compensée par une diminution de 15,6 millions de dollars du solde moyen d'emprunt net.

#### Normes internationales d'information financière

En janvier 2008, le Conseil des normes comptables du Canada (CNC) a fait part de sa décision de remplacer les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada par les Normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards ou IFRS) pour toutes les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre compte, une responsabilité à laquelle la Société doit répondre. Les IFRS comportent des différences importantes au chapitre de la comptabilisation, de l'évaluation, de la présentation et de l'information à fournir à l'égard de plusieurs postes comptables. Le CNC a confirmé en février 2008 que, pour les entreprises concernées, le passage complet aux IFRS prendra effet pour les états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011 (27 mars 2011 pour la SAQ).

Comme les PCGR du Canada, les IFRS constituent un ensemble unique de normes basées sur le jugement professionnel. Depuis 2008, elles sont appliquées dans une centaine de pays à travers le monde, principalement ceux de l'Union européenne et l'Australie. Le Japon, la Chine et l'Inde ont aussi un plan de convergence avec les IFRS qui est en cours de réalisation.

La SAQ a établi un plan de conversion aux IFRS et mis en place une équipe de travail pour réaliser cette tâche. Un comité de gouvernance de projet a également été formé. Afin de faciliter la transition, l'échéancier suivant a été adopté et réalisé au cours des derniers exercices :

- 2008-2009 : analyse diagnostique
- 2009-2010 : modification des processus et systèmes financiers, formation du personnel, choix des nouvelles normes IFRS
- 2010-2011 : élaboration des états financiers de forme et des notes complémentaires selon les IFRS

À la fin de l'exercice 2011, l'entreprise a poursuivi ses travaux visant à évaluer les incidences des nouvelles normes comptables sur ses activités commerciales, ses processus et systèmes financiers et de gestion, son cadre de contrôle interne et ses états financiers. Elle a appliqué les exemptions obligatoires et fait des choix concernant les exemptions facultatives de la norme IFRS 1 à la date de transition ainsi que les méthodes comptables qui seront appliquées de façon continue par la suite. L'IFRS 1 ne permet pas un changement des estimations comptables et la Société a appliqué des estimations selon les IFRS qui sont cohérentes avec celles établies selon les PCGR canadiens.

Ces travaux ont, par la suite, donné lieu à la préparation de l'état de la situation financière d'ouverture au 26 mars 2010 et des données comparatives 2010-2011 selon les IFRS. À ce jour, les principaux impacts recensés sont liés aux immobilisations corporelles, aux immobilisations incorporelles et aux avantages sociaux futurs. En fonction de l'analyse effectuée selon les normes et interprétations actuellement émises, la conversion aux IFRS devrait entraîner une augmentation des capitaux propres de la Société de l'ordre de 4,2 millions de dollars à la date de transition, principalement causée par les éléments suivants :

#### Impacts

(en millions de dollars)

	Normes IFRS	
Juste valeur en tant que coût présumé*	IFRS 1	13 081
Amortissement d'immobilisations corporelles	IAS 16	(36)
Amortissement d'immobilisations incorporelles	IAS 38	(338)
Régimes d'avantages sociaux	IFRS 1	(8 437)
		4 229

\*Méthode de la méthode du coût pour les exercices futurs

**Contrôles et procédures de communication de l'information**

Sous la supervision du président et chef de la direction et du vice-président et chef de la direction financière, les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) de la Société sont conçus pour fournir l'assurance raisonnable que l'information importante relative à la Société est communiquée à la direction en temps opportun.

Une évaluation de la conception et de l'efficacité des CPCI a été effectuée en date du 26 mars 2011, sous la supervision et avec la participation de la direction. En se fondant sur cette évaluation, le président et chef de la direction et le vice-président et chef de la direction financière ont conclu que les CPCI sont conçus adéquatement et fonctionnent de façon efficace.

**Contrôle interne à l'égard de l'information financière**

Le contrôle interne de la Société à l'égard de l'information financière est conçu pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de publication de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada.

La direction de la Société, y compris le président et chef de la direction et le vice-président et chef de la direction financière, a évalué l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF) selon le cadre et les critères établis dans le document *Internal Control – Integrated Framework* publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. En s'appuyant sur cette évaluation, la direction a conclu, en 26 mars 2011, que les CIIF étaient conçus adéquatement et étaient efficaces en ce qu'ils fournissent une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et à la présentation des états financiers de la Société conformément aux PCGR du Canada.

**Risques et incertitudes**

Dans le cours normal de son exploitation, la SAQ est exposée à divers risques qui peuvent influer sur sa rentabilité. Outre les risques financiers décrits à la note 23 de ses états financiers consolidés, l'entreprise fait face à un risque de marché qui est lié aux conditions économiques prévalant sur son territoire. Une baisse de l'activité économique au Québec pourrait avoir une incidence défavorable sur la croissance de la consommation des produits commercialisés par la SAQ et, par conséquent, sur ses résultats d'exploitation. En effet, la demande relative aux boissons alcooliques et la profitabilité qui en découle sont tributaires, entre autres, de la croissance du revenu disponible des consommateurs.

L'évolution des besoins de ses clientèles est également une préoccupation constante pour la SAQ. À cet égard, l'entreprise a élaboré une stratégie visant à faire évoluer l'expérience client en segmentant sa clientèle afin de mieux répondre à ses divers besoins. De plus, les différentes branches misent sur une grande variété de produits de qualité et mettent l'accent sur un service-conseil personnalisé. Une offre de produits constamment renouvelée, des stratégies de mise en marché bien adaptées aux attentes des clients ainsi qu'un environnement amélioré facilitant les expériences d'achat sont autant de facteurs qui atténuent l'incidence du risque de marché auquel la SAQ est exposée.

Enfin, la SAQ fait face à diverses réclamations et poursuites. La direction est d'avis qu'aucun règlement pourrait résulter de celles-ci n'aurait un effet important sur les états financiers consolidés de la SAQ. D'autre part, si l'entreprise devait rembourser quelque montant que ce soit dans le cadre de ces poursuites, ce montant serait alors imputé aux résultats de l'exercice au cours duquel il deviendrait redevable.

**Perspectives**

La solide performance de la SAQ en 2010-2011 atteste sa rigueur et son agilité en gestion ainsi que la mobilisation de son personnel dans la réalisation de son Plan stratégique. Au cours du prochain exercice, les efforts de l'entreprise continueront de porter sur la satisfaction de sa clientèle. La SAQ continue d'optimiser la communication avec ses clients en utilisant davantage la technologie comme le Web, les médias sociaux et la téléphonie mobile, et ce, tout en continuant de privilégier une approche-conseil personnalisée en magasin.

D'autres initiatives-clés de Plan se poursuivront, notamment la gestion par catégories, l'optimisation des processus d'affaires commerciaux et administratifs ainsi que l'amélioration de la performance financière. De plus, afin d'être encore cette année parmi les commerces de détail les plus appréciés par les consommateurs québécois, la SAQ continuera d'investir dans le développement de son personnel au bénéfice d'une clientèle de plus en plus exigeante par ses produits.

Dans le cadre de son développement commercial aux États-Unis, la société en commandite TWIST, S.E.C., détenue à 50 % par la SAQ, a acquis, le 8 avril 2011, les éléments d'actif nets du détaillant américain J.J. Buckley, spécialisé dans le commerce électronique de produits alcooliques milieu et haut de gamme.

Pour l'exercice 2011-2012, la SAQ prévoit dégager un bénéfice net de près de 948 millions de dollars, une croissance de plus de 31 millions de dollars ou 3,4 %.

Ventes nettes par réseau de vente<sup>(1)</sup>  
(en millions de dollars)

	2007 <sup>(2)</sup>	2008	2009	2010	2011
Succursales et centres spécialisés	1 918,1	2 034,8	2 148,5	2 265,1	2 306,0
Grossistes-dépistés	381,6	398,5	379,0	388,0	388,3
Total	2 299,7	2 433,3	2 527,5	2 653,1	2 694,3

Ventes nettes par catégories de produits<sup>(1)</sup>  
(en millions de dollars)

	2007 <sup>(2)</sup>	2008	2009	2010	2011
Vins	1 608,4	1 708,8	1 804,8	1 898,8	1 988,8
Spécialisés	692,8	615,0	638,9	612,8	602,8
Bières importées et artisanales, cidres et boissons panachées	79,6	90,1	96,7	96,7	98,8
Total	2 380,8	2 413,9	2 540,4	2 608,3	2 690,4

(1) En vertu de l'adoption d'une nouvelle présentation, les prélèvements du Fonds d'entretien et du Fonds environnemental sont désormais inclus dans les charges d'exploitation.

(2) En 2010-2011, ces prélèvements s'élevaient à 7,2 millions de dollars comparativement à 6,8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(3) Exercice financier de 53 semaines

Certains chiffres comparatifs ont été redressés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

Résultats d'exploitation  
(en millions de dollars)

	2007 <sup>(1)</sup>	2008	2009 <sup>(2)</sup>	2010 <sup>(2)</sup>	2011 <sup>(2)</sup>
Ventes nettes <sup>(3)</sup>	2 299,7	2 433,3	2 527,5	2 653,1	2 694,3
Coût des produits vendus	963,0	1 064,6	1 141,9	1 180,3	1 243,0
Charges d'exploitation nettes <sup>(4)</sup>	478,9	484,4	476,9	483,7	482,8
Bénéfice net	757,8	763,9	808,7	889,1	914,7

Revenus gouvernementaux tirés de l'exploitation  
(en millions de dollars)

	2007 <sup>(1)</sup>	2008	2009	2010	2011
Dépenses déduites	768,8	763,0	808,0	887,3	914,7
Taxes et droits versés aux gouvernements	947,7	713,9	728,4	767,4	796,9
Total	1 716,5	1 476,9	1 536,4	1 654,7	1 711,6

Composition de l'actif  
(en millions de dollars)

	2007 <sup>(1)</sup>	2008	2009	2010	2011
Stocks	233,0	277,2	294,9	303,1	308,0
Immobilisations corporelles et actifs incorporels	240,1	214,4	208,8	226,8	238,8
Autres postes de l'actif	94,8	100,9	96,8	98,9	107,2
Total	567,9	592,5	600,5	628,8	654,0

(1) Exercice financier de 53 semaines

(2) En vertu de l'adoption d'une nouvelle norme comptable sur les stocks en 2008-2009, les frais directs de livraison sont désormais inclus dans les charges d'exploitation et imputés au coût des produits vendus. En 2010-2011, les frais directs de livraison s'élevaient à 15,8 millions de dollars comparativement à 14,4 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(3) En vertu de l'adoption d'une nouvelle présentation, les prélèvements du Fonds d'entretien et du Fonds environnemental sont désormais inclus dans les charges d'exploitation.

(4) En 2010-2011, ces prélèvements s'élevaient à 7,2 millions de dollars comparativement à 6,8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

(5) Après déduction des autres produits et des autres revenus

Certains chiffres comparatifs ont été redressés en fonction de la présentation adoptée au cours de l'exercice.

# RÉPARTITION DU PRIX DE VENTE

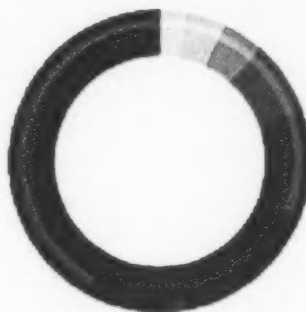
**Spiritueux local, format 750 ml**  
(en dollars et en pourcentages)  
28 mars 2011

● Majoration <sup>(1)</sup>	11,80 \$	52,4 %
● Prix du fournisseur en dollars canadiens incluant le transport	3,69 \$	16,4 %
● Droits d'accise versés au gouvernement du Canada	3,61 \$	16,0 %
● Taxe de vente provinciale	1,72 \$	7,8 %
● Taxe fédérale sur les produits et services	0,96 \$	4,4 %
● Taxes spécifiques versées au gouvernement du Québec	0,67 \$	3,0 %
<b>Prix de vente au détail (la bouteille)</b>	<b>21,96 \$</b>	<b>100 %</b>



**Vin importé, format 750 ml**  
(en dollars et en pourcentages)  
28 mars 2011

● Majoration <sup>(1)</sup>	7,33 \$	45,6 %
● Prix du fournisseur en dollars canadiens incluant le transport	5,65 \$	35,1 %
● Taxe de vente provinciale	1,26 \$	7,8 %
● Taxe fédérale sur les produits et services	0,71 \$	4,4 %
● Taxes spécifiques versées au gouvernement du Québec	0,67 \$	4,2 %
● Droits de douane et d'accise versés au gouvernement du Canada	0,48 \$	3,0 %
<b>Prix de vente au détail (la bouteille)</b>	<b>16,10 \$</b>	<b>100 %</b>



(1) La majoration permet d'assurer les frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration et de dégager un bénéfice net.

# ATTESTATION FINANCIÈRE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION ET DU VICE-PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

Nous, Philippe Duval, président et chef de la direction et Richard Gernert, vice-président et chef de la direction financière de la Société des alcools du Québec, attestons ce qui suit :

**1. Examen :** Nous avons examiné les états financiers consolidés, le communiqué de presse visant les résultats annuels et la revue financière annuelle (ci-après désignée comme les « Documents annuels ») de la Société des alcools du Québec (« la Société ») pour l'exercice terminé le 26 mars 2011.

**2. Aucune information fautive ou trompeuse :** À notre connaissance, les Documents annuels ne contiennent pas d'information fautive ou trompeuse concernant un fait important, ni s'omettant de fait important devant être déclaré ou nécessaire à une déclaration non trompeuse compte tenu des circonstances dans lesquelles elle a été faite, pour l'exercice visé par les Documents annuels.

**3. Image fidèle :** À notre connaissance, les états financiers consolidés et les autres éléments d'information financière présentés dans les Documents annuels donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société aux dates de clôture des exercices présentés dans les Documents annuels ainsi que des résultats de son exploitation pour ces exercices.

**4. Responsabilité :** Nous avons la responsabilité d'établir et de maintenir des contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) et le contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIFI) pour la Société au sens de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

**5. Conception :** Sous réserve des limitations indiquées, le cas échéant, aux paragraphes 5.2 et 5.3, à la clôture de l'exercice, nous avons fait ce qui suit :

a) conçu ou fait concevoir sous notre supervision des CPCI pour fournir l'assurance raisonnable que :

i) l'information importante relative à la Société nous est communiquée par d'autres personnes, en particulier pendant la période où les Documents annuels sont établis;

ii) l'information qui doit être présentée par la Société dans les Documents annuels qu'elle dépose ou transmet en vertu de la législation est enregistrée, vérifiée, condensée et présentée dans les délais prescrits par cette législation;

b) conçu ou fait concevoir sous notre supervision le CIFI pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de publication de l'information financière, conformément aux principes comptables généralement reconnus.

**5.1. Cadre de contrôle :** Le cadre de contrôle que nous avons utilisé pour concevoir le CIFI est celui proposé par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

**5.2. Faiblesses importantes du CIFI liées à la conception :** a. o.

**5.3. Limitation de l'efficacité de la conception :** a. o.

**6. Évaluation :** Nous, soussignés, avons fait ce qui suit :

a) évalué ou fait évaluer sous notre supervision l'efficacité des CPCI de la Société à la clôture de l'exercice et la Société a présenté dans sa revue financière annuelle nos conclusions en fonction de cette évaluation;

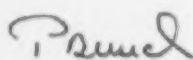
b) évalué ou fait évaluer sous notre supervision l'efficacité du CIFI de la Société à la clôture de l'exercice et la Société a présenté dans sa revue financière annuelle l'information suivante :

i) nos conclusions au sujet de l'efficacité du CIFI à la clôture de l'exercice en fonction de cette évaluation;

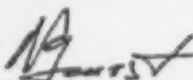
ii) les éléments sur chaque faiblesse importante liée au fonctionnement existant à la clôture de l'exercice : a. o.

**7. Communication des modifications du CIFI :** La Société a présenté dans sa revue financière annuelle toute modification apportée au CIFI au cours de la période comptable commençant le 27 mars 2010 et se terminant le 26 mars 2011 qui a eu, ou est raisonnablement susceptible d'avoir, une incidence importante sur le CIFI.

**8. Communication aux auditeurs et au conseil d'administration ou au comité de vérification de la Société :** Nous avons informé, en fonction de la dernière évaluation du CIFI, les auditeurs ainsi que le conseil d'administration de la Société ou son comité de vérification de toute fraude impliquant la direction ou d'autres salariés jouant un rôle important dans le CIFI.



PHILIPPE DUVAL  
Président et chef de la direction



RICHARD GERNERT  
Vice-président et chef de la direction financière

Le 2 juin 2011

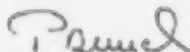
# RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION RELATIVEMENT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les états financiers consolidés qui suivent ont été dressés par la direction de la Société des alcools du Québec (la Société) et approuvés par son conseil d'administration. La direction est responsable des données et des affirmations contenues dans ces états financiers consolidés et dans les autres sections du rapport annuel. Les états financiers consolidés ont été préparés selon les méthodes et les procédures établies par la direction, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, et reflètent les meilleurs jugements et estimations de la direction, basés sur l'information actuellement disponible.

Dans le cadre de ses responsabilités, la direction de la Société maintient un système de contrôle interne conçu pour fournir une assurance raisonnable que les biens de l'entreprise sont convenablement protégés, que les transactions sont effectuées conformément à son autorisation et, enfin, que les registres comptables constituent une base fiable pour l'établissement d'états financiers exacts et ponctuels. De plus, le Service de la vérification interne passe en revue, sur une base sélective, les processus comptables et les systèmes de gestion. Ses constatations et ses recommandations sont transmises à la direction, qui agit en conséquence. La direction reconnaît qu'elle est responsable de gérer les affaires de la Société conformément aux lois et règlements qui la régissent.

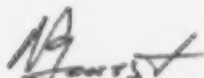
Le conseil d'administration de la Société a la responsabilité de s'assurer que la direction remplit ses obligations relatives à la préparation d'états financiers et au contrôle financier de l'exploitation. Le conseil d'administration s'acquitte de cette tâche au moyen de son comité de vérification, qui se compose uniquement d'administrateurs indépendants. Ce comité révise périodiquement les états financiers consolidés et étudie également les rapports portant sur les méthodes comptables ainsi que sur les systèmes de contrôle interne. Les membres indépendants externes peuvent, sous restriction, rencontrer le comité de vérification pour discuter de tout élément qui concerne leur audit.

Les états financiers consolidés ont été audités par le Vérificateur général du Québec et par le cabinet Raymond, Chabot, Ours, Thériault S.E.N.C.R.L., conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Leur responsabilité consiste à exprimer une opinion professionnelle sur la fiabilité des états financiers consolidés. Le rapport des auditeurs indépendants, qui figure ci-contre, précise la nature et l'étendue de leur audit et présente leur opinion à l'égard de ces états financiers consolidés.



PHILIPPE DUVAL  
Président et chef de la direction

Montréal, le 2 juin 2011



RICHARD GOSSÉLIN  
Vice-président et chef de la direction Exécutive

# RAPPORT DES AUDITEURS INDEPENDANTS

Au ministre des Finances,

## Rapport sur les états financiers consolidés

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints de la Société des écoles du Québec, qui comprennent le bilan consolidé au 31 mars 2011, les états consolidés des résultats et résultat étendu, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires.

## Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

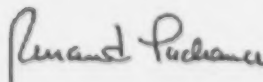
## Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés démontrent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société au 31 mars 2011, ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

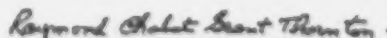
## Rapport relatif à d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément aux exigences de la Loi sur le vérificateur général (L.R.G., chapitre V-5.01), nous déclarons qu'à notre avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'en cours de l'exercice précédent.

Le vérificateur général du Québec

 Renaud Ducharme FCA auditeur

RENAUD DUCHARME, FCA auditeur

 Raymond Chabot Saint-Thérenton S.E. d.C. d.L.

RAYMOND CHABOT SAINT-THERENTON S.E. d.C. d.L.

† Copies des copies certifiées par le 17/02/11

Montréal, le 8 juin 2011.

# RÉSULTATS ET RÉSULTAT ÉTENDU CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2011  
(en millions de dollars)

	2011	2010
<b>VENTES NETTES</b> (note 6)	2 046 250 \$	2 549 117 \$
<b>COÛT DES PRODUITS VENDUS</b> (note 6)	1 242 826	1 199 303
<b>BÉNÉFICE NET</b> (note 6)	1 417 324	1 350 814
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Frais de vente et mise en marché, de distribution et d'administration (note 7)	638 884	605 479
Charges de financement (note 8)	388	863
Amortissements des immobilisations corporelles	22 811	22 872
Amortissements des actifs incorporels	5 136	5 102
	667 119	634 316
<b>AUTRES PRODUITS</b>		
Revenus publicitaires, promotionnels et divers	54 964	49 515
<b>BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU</b>	814 871 \$	867 213 \$

Les bases complémentaires font partie intégrante des États financiers consolidés.

# BÉNÉFICES NON RÉPARTIS CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2011  
(en millions de dollars)

	2011	2010
<b>SOLDE AU DÉBUT</b>	14 008 \$	14 008 \$
<b>BÉNÉFICE NET ET RÉSULTAT ÉTENDU</b>	814 871	867 213
	828 879	921 021
<b>DIVIDENDE</b>	(814 871)	(867 213)
<b>SOLDE À LA FIN</b>	14 008 \$	14 008 \$

Les bases complémentaires font partie intégrante des États financiers consolidés.

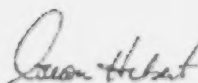
# BILAN CONSOLIDÉ

31 mars 2011  
(en millions de dollars)

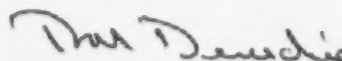
	2011	2010
<b>ACTIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 21)	36 906 \$	44 101 \$
Comptes clients et autres débiteurs (note 2)	48 889	46 634
Stocks (note 10)	286 033	302 134
Dépôts et charges payées d'avance	19 439	10 179
	<u>491 267</u>	<u>402 048</u>
Immobilisations corporelles (note 11)	214 136	202 476
Autres incorporels (note 12)	24 613	23 276
	<u>640 006 \$</u>	<u>627 770 \$</u>
<b>PASSIF</b>		
<b>À court terme</b>		
Emprunts (note 13)	3 000 \$	- \$
Comptes fournisseurs et autres charges à payer (note 14)	349 689	326 623
Dividendes à payer	231 671	233 213
	<u>584 360</u>	<u>559 736</u>
Obligations découlant d'un contrat de location-acquisition (note 15)	54	1 786
Passif au titre des crédits de congés de maladie accumulés (note 17)	17 247	17 733
Passif au titre des prestations constituées du régime de retraite (note 17)	4 997	3 739
	<u>606 608</u>	<u>582 994</u>
<b>CAPITAUX PROPRES (note 18)</b>		
Capital-actions	30 000	30 000
Résultats non répartis	14 808	14 808
	<u>44 808</u>	<u>44 808</u>
	<u>640 006 \$</u>	<u>627 770 \$</u>

Éventualités et engagements (note 20)  
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Au nom du conseil d'administration



NORMAN HÉBERT JR.  
Président du conseil d'administration



DOUGLAS H. DESROSIERS  
Président du comité de vérification

# FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

Exercice clos le 28 mars 2011  
(en millions de dollars)

29

	2011	2010
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Décaissement net et résultat étendu	934 671 \$	967 213 \$
Éléments sans effet sur le trésorerie :		
Amortissements des immobilisations corporelles	32 611	22 072
Amortissements des actifs incorporels	5 136	5 102
Perte sur cessions d'immobilisations corporelles	438	622
Charge au titre des crédits de congés de maladie	3 364	2 657
Charge au titre du régime de retraite	829	530
	947 149	996 699
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement (note 21)	17 364	19 317
Prestations versées par le régime de crédits de congés de maladie cumulés et par le régime de retraite	(3 910)	(3 041)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	960 603	914 972
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(32 613)	(34 206)
Acquisitions d'actifs incorporels	(10 000)	(9 072)
Produit de cessions d'immobilisations corporelles	2 186	57
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(40 427)	(43 221)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Variation nette des emprunts	3 000	(36 998)
Remboursement de l'obligation découlant d'un contrat de location-acquisition	(1 833)	(1 374)
Dividendes versés	(836 213)	(817 000)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(834 746)	(855 372)
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(5 190)</b>	<b>16 379</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>44 101</b>	<b>27 722</b>
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>38 911 \$</b>	<b>44 101 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

# NOTES COMPLÉMENTAIRES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

28 mars 2011  
(en millions de dollars pour les tableaux)

## 1.

### STATUTS ET NATURE DES ACTIVITÉS

La Société des alcools du Québec (la Société) est constituée en vertu de la Loi sur la Société des alcools du Québec (L.S.A.Q., c. R-13). La Société a pour mandat de faire le commerce de boissons alcooliques sur le territoire du Québec. À titre de société d'État, elle est soustraite de l'impôt sur les bénéfices.

## 2.

### EXERCICE FINANCIER

L'exercice financier de la Société se termine le dernier samedi du mois de mars. Par conséquent, les exercices financiers clos le 26 mars 2011 et le 27 mars 2010 comprennent 52 semaines d'opération chacun.

## 3.

### PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers consolidés sont dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Les principales méthodes comptables suivies au cours de la préparation des états financiers consolidés sont résumées ci-après :

#### Méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la Société et la quote-part des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges de Société d'investissement M.-S., S.R.C., une contrepartie dans laquelle la Société détient une participation de 50 %. Les états financiers comprennent également la quote-part des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges de la société TWIST, société en commandite (S.R.C.), une contrepartie dans laquelle la Société a acquis une participation de 50 % au cours de l'année financière. Les participations dans ces contreparties sont comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

#### Utilisation d'estimations

La préparation d'états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction ait recours à des estimations et à des hypothèses qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif comptabilisés et sur la présentation des éléments d'actif et de passif énumérés à la date des états financiers, ainsi que sur les montants comptabilisés des produits et des charges au cours de l'exercice. Les principaux éléments pour lesquels la direction a établi des estimations et formulé des hypothèses sont l'évaluation des stocks, les dettes de vie utile des immobilisations corporelles et des actifs incorporels, les frais courus, les provisions et les passifs actariels liés aux coûts de congés de maladie cumulés et aux prestations constituées du régime de retraite. Les résultats réels pourraient différer des résultats estimatifs.

#### Constatation des produits

Les ventes de boissons alcooliques effectuées aux consommateurs, aux agences, aux titulaires de permis (incluant les établissements licenciés et les institutions), aux distributeurs autorisés (grossistes-épiciers) ainsi que les autres produits sont constatés lorsqu'ils sont gagnés, c'est-à-dire au moment de la livraison des produits et lorsque les services ont été rendus, déduction faite des escomptes et retours, et lorsqu'il existe une preuve convaincante de l'existence d'un accord, que les montants sont déterminés ou déterminables et que le recouvrement est raisonnablement assuré. La Société agit à titre d'intermédiaire en ce qui concerne les ventes de bières effectuées aux titulaires d'un permis de brasseur et aux titulaires d'un permis de distributeur de bière. Conséquemment, ces ventes sont comptabilisées au net.

#### Constatation des contreparties reçues de fournisseurs

Les contreparties en espèces reçues ou à recevoir de fournisseurs sont considérées comme des ajustements de prix des produits des fournisseurs et, en conséquence, sont comptabilisées en réduction du coût des produits vendus et des stocks. Certaines exceptions s'appliquent lorsque les contreparties en espèces reçues représentent des remboursements de coûts différenciels engagés par la Société pour vendre des produits des fournisseurs ou des paiements au titre de biens livrés ou de services fournis aux fournisseurs. Ces dernières contreparties reçues des fournisseurs sont enregistrées, selon leur nature, en réduction des charges afférentes ou à titre d'autres produits.

#### Contrats de location-exploitation

La Société comptabilise les charges de location résultant de ses contrats de location-exploitation de façon linéaire sur la durée des baux.

#### Conversion des devises

Les éléments monétaires d'actif et de passif libellés en devise sont convertis au taux de change en vigueur à la date du bilan tandis que les autres éléments d'actif sont convertis au taux en vigueur à la date des transactions. Les produits et les charges libellés en devise sont convertis au taux de change en vigueur à la date des transactions. Les gains et les pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice. Des pertes de change de 0,3 million de dollars sont incluses dans les résultats de l'exercice 2011 (gains de 1,6 million de dollars en 2010).